

## بررسی تاثیر شایستگی مدیران بر عملکرد شرکت

### (مطالعه موردی مدیران بانک شهرستان اردبیل)

خدیجه محمدی بارزلی<sup>۱</sup>، توحید صورآذر<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup>کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی موسسه آموزش عالی نوین اردبیل  
<sup>۲</sup>کارشناسی حسابداری

Khadijehmohammadi1370@novinardabil.com

#### چکیده

هدف از این تحقیق بررسی تاثیر شایستگی مدیران بر عملکرد تجاری (مطالعه موردی بانک کشاورزی) می باشد. روش مورد استفاده برای انجام این تحقیق روش پیمایش از نوع توصیفی و همبستگی است جامعه آماری شامل مدیران بانک کشاورزی می باشد و روش نمونه گیری با توجه به تعداد مدیران موجود در هر شعبه یا قسمت تعیین گردید. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۱۰۹ نفر از مدیران محاسبه گردیده است. برای گردآوری داده ها از دو نوع پرسشنامه، شایستگی مدیران و عملکرد تجاری استفاده شده است برای تجزیه و تحلیل داده ها پس از اطمینان از نرمال بودن جامعه از ضریب همبستگی پیرسون و برای دست یابی به میزان رابطه از تحلیل رگرسیون چند گانه استفاده شد. و نیز از نرم افزار Spss نسخه ۱۹ برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شد نتایج تحقیق حاکی از آن است که شایستگی مدیران بر عملکرد مالی در بانک کشاورزی تاثیر دارد. شایستگی مدیران بر عملکرد مالی بانک کشاورزی دارد همچنین شایستگی مدیران بر عملکرد غیر مالی بانک کشاورزی نیز تاثیر دارد و شایستگی مدیران بر عملکرد مشتری در بانک کشاورزی تاثیر دارد.

#### واژگان کلیدی

شایستگی مدیران، عملکرد تجاری، مشتری، عملکرد مالی و غیر مالی

ساختارهای دولتی در دو دهه‌ی اخیر به شدت دگرگون شده‌اند، تحولاتی مانند بلوغ و توسعه یافتگی کارکنان و ظهور نیروهای دانشی در تمام عرصه‌ها، دانش محور شدن فرایندهای سازمانی و ضرورت توسعه دانایی در تمام سطوح سازمان‌ها، نرخ رشد بالای فناوری‌های نوین، افزایش نقش و مسئولیت اجتماعی دولت‌ها در پاسخگویی به شهروندان و افزایش ضریب اهمیت سرمایه اجتماعی و سرمایه‌های انسانی در فرایند رشد و توسعه کشورها، راهبردهای نوین دولتی را به توسعه شایسته‌سالاری معطوف کرده است. در واقع حرکت دولت‌ها در جهت استقرار نظام شایسته‌سالاری از آنجا آغاز می‌شود که نقش جدید حاکمیت به عنوان بزرگ‌ترین کارآفرین و هدایت‌کننده برنامه‌های توسعه شناخته شده است و در این میان دولت‌هایی موفق هستند که بتوانند افراد را با بهترین قابلیت‌ها و شایستگی‌ها جذب کنند، پرورش دهند و از خدمات آنها در بهترین پست‌های سازمانی استفاده کنند (دهقانان، ۱۳۹۱). مطالعات نشان داده است که فقدان مدیران شایسته می‌تواند عملکرد مناسب سیستم مدیریتی را تحت شعاع قرار دهد و از طرف دیگر داشتن مدیر و پرسنل شایسته می‌تواند کاهش زمان انجام فعالیت‌ها و عملکرد بهتر را سبب گردد (ونگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

یکی از مهم‌ترین عوامل دخیل در عملکرد تجاری سازمان‌ها، بحث شایستگی مدیران آن واحدهاست. یکی از مزیت‌های نسبی، مهم و اساسی سازمان‌ها در محیط رقابتی و نامطمئن، عامل مدیریت آنهاست. با توجه به این که در دنیای کنونی در پشت هر ماشین بزرگ اقتصادی نام یک مدیر به چشم می‌خورد، بی‌گمان، اعمال مدیریت اثربخش و کارا ضامن موفقیت سازمان در رسیدن به هدف‌ها و راهبردهای خود است (فردی‌آذر، ۱۳۹۱) در این میان، نیاز به مدیریت به ویژه در سازمان‌ها و مراکز تجاری به دلیل نقش بسیار مهم این مراکز به لحاظ حساسیت آن‌ها و تأمین نیازهای انسانی اهمیت بسیاری دارد، مدیریت در دنیای امروز نقش اساسی و حیاتی دارد.

کارکنان به‌عنوان نماینده رسمی سازمان، به‌منظور ایجاد هماهنگی و افزایش اثربخشی در سازمان فعالیت می‌نمایند و موفقیت سازمان در تحقق اهداف، به چگونگی فعالیت آنان وابسته است. اثربخشی کارکنان نیز به شایستگی، مهارت، میزان دانش، بینش و توانایی‌های آن‌ها بستگی دارد. به دلیل اهمیت عوامل مذکور در موفقیت سازمان، برای یافتن و تربیت کسانی که از شایستگی، توانایی و مهارت برخوردار باشند تا به کارکنانی مؤثر و مفید تبدیل گردند، به‌طور مستمر تلاش می‌شود (اکرامی و رجبزاده، ۱۳۹۰). در حال حاضر، شایستگی به اصطلاح چند منظوره‌ای تبدیل شده است که با معانی مختلف، در زمینه‌های علمی گوناگونی مورد استفاده قرار می‌گیرد (مجاب<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). در ادبیات موجود، تعاریف مختلفی درباره شایستگی وجود دارد. همه تعاریف مذکور بسیار شبیه هم هستند و در آن‌ها بر نقش‌ها و مسئولیت‌های شغلی تأکید می‌شود (کلارک و ارمیت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰).

شایستگی‌ها مجموعه‌ای از دانش، خصوصیات، نگرش‌ها و مهارت‌های مرتبط به هم تعریف می‌شوند که تأثیر فراوانی بر شغل افراد دارند. شایستگی‌ها با عملکرد افراد همبستگی دارند، می‌توانند با استانداردهای قابل قبول ارزیابی شوند و از طریق آموزش و توسعه، بهبود یابند. شایستگی‌ها فرد را قادر می‌سازند تا کار را ماهرانه (نظیر تصمیم‌های درست و انجام کارهای اثربخش) در موقعیت‌های پیچیده و نامعین انجام دهد (چیانگ<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۶).

عملکرد تجاری یکی از مهم‌ترین شاخص‌های مورد بحث در پژوهش‌های مدیریت است و بدون شک مهم‌ترین معیار سنجش موفقیت در شرکت‌های تجاری به حساب می‌آید. (تقی زاده جوشروی و طالقانی، ۱۳۹۳) پس بقا و موفقیت سازمان‌ها در محیط رقابتی امروزی که تغییر و تحول، پیچیدگی و عدم اطمینان خاصیت اصلی آن است، نیازمند اتخاذ و اجرای استراتژی‌های اثربخش و بهبود مستمر عملکرد است (زاهدی، ابراهیم پور، خلیلی، ۱۳۹۲) بررسی عملکرد شرکت‌ها به منظور بهبود عملکرد آینده شرکت است. صاحبان کسب و کار از عملکرد، برای پیگیری انجام اهداف و اهداف عینی شرکت استفاده می‌کنند؛ سرمایه‌گذاران از عملکرد کسب و کار، برای ارزیابی شاخص‌های مالی و بهره‌وری کلی استفاده می‌کنند؛ مدیریت با

<sup>۱</sup>.Wang

<sup>۲</sup>. Mojab

<sup>۳</sup>. Clark & Armit

<sup>۴</sup>. Chyung

استفاده از عملکرد کسب و کار، به تجزیه و تحلیل عملکرد گذشته و ایجاد سازگاری آینده لازم می پردازد و کارکنان با استفاده از عملکرد کسب و کار به پیگیری بهره وری برای متناسب بودن معیارهای پاداش می پردازند. (لی، ۲۰۱۵)

عملکرد سازمانی دارای ابعاد مختلفی است. دیدگاهی جامع به عملکرد سازمانی نه تنها رویکردهای مالی، بلکه تمامی رویکردهایی که امکان ارزیابی خلق ارزش در سازمان را دارند، در برمی گیرد (لوپز، ۲۰۱۱). بسیاری از محققان در مورد عملکرد سازمان فقط جنبه های مالی آن را در نظر می گیرند. در صورتی که نتایج غیرمالی مانند نتایج فرایندی، توسعه خدمات جدید، بهبود توانایی در جذب، آموزش و توسعه نیز از اهمیت زیادی برخوردارند (صفرزاده، تدین، حرمحمدی، ۱۳۹۱)

شاخص های عینی عملکرد تجاری، شاخص هایی است که به صورت واقعی و بر اساس داده های عینی اندازه گیری می شود. از جمله شاخص های عینی عملکرد تجاری، می توان به شاخص خای سودآوری نظیر: بازده دارایی، بازده حقوق صاحبان سهام، بازده سرمایه گذاری و سود هر سهم و بازده سهام اشاره کرد. شاخص های ذهنی عملکرد تجاری بیشتر شاخص هایی را شامل می شود که بر مبنای قضاوت گروه های ذینفع سازمان شکل می گیرد. از جمله این شاخص ها می توان به عملکرد مشتری، عملکرد تولید، رضای تمندی مشتریان، رضای تمندی کارکنان، موفقیت در ارائه محصولات جدید و سایر موارد اشاره نمود (تقی زاده جورشری و طالقانی، ۱۳۹۳)

بر مبنای تعریف هاگز و مورگان (۲۰۰۷) دو بعد از عملکرد تجاری شامل: عملکرد مشتری و عملکرد تولید شناسایی و در ادبیات پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است. عملکرد مشتری معمولاً، دربرگیرنده جذب، گسترش و حفظ مشتری است. برای شرکتهای جوان نوپا برای بقا و کامیاب شدن، جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان قبلی امری ضروری است. بنابراین اقدامات عملکرد مشتری دربرگیرنده جذب، گسترش و حفظ مشتریان و همچنین رسیدگی به سفارش ها آنان می شود (زاهدی و همکاران، ۱۳۹۲). همچنین عملکرد مشتری به عنوان عملکردی مفهوم سازی می گردد که می تواند به وسیله ی روابط مستمر میان مشتری و یک نام و نشان تجاری بیشتر شود. عملکرد مشتری شامل جذب مشتری، نگهداری مشتری، رضایت مشتری، آگاهی از نام و نشان تجاری، تصویر نام و نشان تجاری، عملکرد مرتبط با رابطه نام و نشان تجاری و مانند آن می شود. (قنواتی و صمدی، ۱۳۹۱)

عملکرد تولید اشاره به سهم بازار و سهم فروش دارد. سهم بازار کلید موفقیت است، شرکت هایی که بالاترین سهم بازار را در اختیار دارند معمولاً در کاهش هزینه ها پیشگام می شوند از آنجا که سهم بازار و نرخ رشد فروش به منزله ی عامل تعیین کننده در موقعیت رقابتی هر شرکتی محسوب می شود، موفقیت نسبی محصولات شرکت در امر فروش و کسب سهم بازار به عنوان شاخص عملکرد تولید در عملکرد تجاری محسوب می شود (زاهدی و همکاران، ۱۳۹۲). با توجه به مطالب ذکر شده هدف از این تحقیق بررسی تاثیر شایستگی مدیران بر عملکرد تجاری در بانک کشاورزی می باشد همچنین محقق درصدد پاسخگویی به این سوال است که شایستگی مدیران چه تاثیری بر عملکرد تجاری دارد؟

## ادبیات پژوهش

برای تحقق اهداف سازمانی افراد لایق و کاردان باید در رأس امور قرار گیرند. بدیهی است به جز یک مدیر شایسته شخص دیگری قادر به تحقق انتظارات یک سازمان نخواهد بود و مدیر شایسته کسی است که هم دانش مدیریت داشته باشد و هم بتواند از تجارب استفاده مطلوب ببرد.

بنابراین تحقق اهداف سازمانی نیازمند مدیرانی است که از توانمندی، تجربه، دانش و مهارت های مدیریتی برخوردار باشند. شناخت ابعاد شایستگی های مدیریتی هم برای توسعه و هم برای ارزیابی مدیران عامل اساسی به شمار می رود. برای انتخاب افراد شایسته باید ضابطه و ملاک موجود باشد و این ضوابط باید به گونه ای انتخاب شوند که قابل سنجش باشند. لذا انتظار می رود زمانی که مؤلفه و محورهای شایستگی تعیین می شود، انتخاب و انتصاب مدیران با توجه به این مؤلفه ها صورت گیرد.

مینتر می گوید چنانچه در رأس سازمان ها، مدیرانی کارآمد، شایسته، ماهر، باتجربه و کاملاً آگاه به اصول و فنون مدیریت قرار گیرند، موفقیت سازمان ها در رسیدن به اهداف خود، تضمین خواهد شد. به همین دلیل است که امروزه مدیریت اساسی ترین پدیده در جوامع و سازمان ها به حساب می آید و مدیران یک سرمایه استراتژیک محسوب می شوند. همه مدیران

در سازمان ها و در رده های مختلف یک وظیفه بنیادی به عهده دارند و آن ایجاد و حفظ جو و فضایی است که در آن افراد با اشتیاق و از راه همکاری بیشترین تلاش خود را مبذول دارند تا بتوانند به مأموریت ها و هدف های برگزیده ای دست یابند. توفیق در ایفای نقش و انجام این مسئولیت سنگین بیش از هر چیز به توانمندی و اثربخشی مدیران مربوط است (نهاری، ۱۳۹۶)

شایستگی ها به ویژگی های مرتبط با عملکرد بالاتر از حد متوسط دلالت دارند. شایستگی ها در سطح وسیع در بیشتر شرکت های معروف، در حوزه توسعه منابع انسانی به ویژه مدیران مورداستفاده قرار می گیرد. به طوری که حدود ۷۰ درصد شرکت ها برنامه های توسعه مدیران خود را بر مدل شایستگی ها استوار ساخته اند ویتاللا<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) شایستگی ها را بطور سلسله مراتبی در شش طبقه قرار داده است و بصورت یک مدل تعریف می کند و عبارتند از: شایستگی های فنی، کسب و کار، مدیریت و دانش، رهبری و نظارتی، اجتماعی و بین فردی. در تحقیق حاضر، با توجه به تحقیقات انجام شده در مورد شایستگی مدیران با مولفه های شایستگی های عمومی، مدیریتی، تخصصی و شخصیتی، شایستگی های مدیریتی (فنی/کارکردی)، رفتاری و سازمانی (کلیدی/استراتژیک) و اخلاقی و... در ابعاد شایستگی های شخصیتی، رفتاری، شغلی، سازمانی و اجتماعی مورد آزمون قرار می گیرد و عملکرد تجاری از طریق مولفه های عملکرد مالی، عملکرد غیرمالی، عملکرد مشتری مورد مطالعه قرار می گیرد.

### سطوح شایستگی مدیریتی

سه سطح سیستم شایستگی، فردی، سازمانی و راهبردی می باشد:  
سطح فردی: شایستگی در این سطح شامل دانش و مهارت های بالقوه، ظرفیتهای (قابلیتها) و صلاحیتهای کارکنان است.

سطوح سازمانی: شایستگی شامل روش ویژه ای در ترکیب منابع گوناگون سازمان با یکدیگر است. به عبارت دیگر، شایستگی شامل ترکیب متقابل دانش و مهارت های کارکنان با دیگر منابع سازمان، مانند دانش سیستمها، امور جاری، رویه ها و تولیدات فناورانه است.

سطح راهبردی: منظور از شایستگی ها، ایجاد و حفظ برتری رقابت آمیز، از راه ترکیب خاصی از دانش، مهارت ها، ساختارها، راهبردها و فرایندها است (دیانتی، ۱۳۸۸)

نکته مهم درباره شایستگی ها این است که همه شایستگی ها از یک نوع نیستند. به همین دلیل، صاحب نظران شایستگی ها را دسته بندی کنند. اگر بخواهیم در عمل، مدل شایستگی های مدیریتی را تهیه کنیم، باید موضعی شفاف درباره انواع شایستگی ها و طبقه بندی آنها داشته باشیم و بر اساس آن، مدل شایستگی را تدوین کنیم. از جمله مدل هایی که در باره شایستگی ها تدوین شده، مدل شایستگی فریدنبرگ<sup>۶</sup> (۲۰۰۴) است که برای شایستگی ها وضعیت سلسله مراتبی قائل است وی شایستگی را در هفت طبقه قرار می دهد و شایستگی طبقه پایین را پیش نیاز شایستگی های طبقات بالا می داند در نتیجه برای دستیابی به شایستگی های طبقات بالا، طبقات پیشین باید حضور داشته باشند، این طبقات شامل، شایستگی استدلالی، شغلی، شخصی، ارتباطات، بین فردی، گروهی، و سازمانی هستند (کرمی و صالحی، ۱۳۹۲). در مدل دیگری ویتاللا<sup>۷</sup> شایستگی ها را در شش طبقه شامل؛ شایستگی های بین فردی، اجتماعی، شایستگی های رهبری و نظارتی، شایستگی های مدیریت و دانش، شایستگی کسب و کار و شایستگی فنی دسته بندی کرده است (ویتالا، ۲۰۱۰).

ادوارد<sup>۸</sup> (۲۰۰۹) شایستگی ها را در نه عنوان خلاصه می کند که عبارت است از: توسعه و پرورش کارکنان، ارتباطات، حل مسئله، مدیریت تغییر، مهارت های فنی و وظیفه، تیم سازی، مدیریت عملکرد، آگاهی بین فردی، یکپارچه کردن دیدگاه ها (ادوارد، ۲۰۰۹).

عملکرد تجاری به عنوان کل ارزش مورد انتظار سازمان ها از رویدادهای رفتاری مجزا تعریف شده که سازمان طی یک دوره زمانی مشخص به آن می رسد (عباسی و همکاران، ۱۳۹۳) زاهدی و همکاران (۱۳۹۲) ابعاد عملکرد تجاری را شامل

5. Vitala

6. Freudenberg

7. Viitala

8. Edwards

عملکرد مشتری (جذب و حفظ مشتریان جدید اصلی)؛ عملکرد تولید (سهام بازار و سهم فروش بیشتر)، بیان کرده اند؛ که سهم بازار کلید موفقیت است. شرکتهایی که بالاترین سهم بازار را در اختیار دارند معمولاً در کاهش هزینه ها پیشگام می شوند. در این میان از مهمترین گرایش های استراتژیک که تأثیر آن ها بر عملکرد تجاری نیز مورد تأیید قرار گرفته، بازار گزایی است. بویاتزیس تعریف جالبی درباره عملکرد اثربخش ارائه نمود؛ بدین ترتیب که عملکرد اثربخش یک شغل عبارت است از حصول نتایج خاص یا دستیابی به نتایج خاص از پیش تعیین شده برای شغل (نظیر درآمد)، از طریق انجام اقداماتی خاص به طوری که مطابق با سیاست ها، رویه ها و شرایط محیط سازمانی باشد.

### پیشینه تحقیق

نهاری، (۱۳۹۶) در پایان نامه خود به بررسی تأثیر شایستگی های مدیران بر عملکرد تجاری واحدهای تولیدی بزرگ استان اردبیل پرداخت. نتایج به دست آمده نشان داد که متغیر شایستگی مدیریت بر عملکرد تجاری واحدها موثر است. صفایی دریاکناری، صالحی، (۱۳۹۵) در تحقیق خود با عنوان "تأثیر گرایش بازار داخلی بر عملکرد تجاری با نقش میانجی شایستگی سازمانی، کیفیت درک شده و رضایت مشتریان بیان می دارد که گرایش بازار داخلی تأثیر قابل توجهی بر عملکرد تجاری دارد. بخصوص آنکه تأثیر غیرمستقیم آن از طریق رضایت مشتری نیز مورد تأیید قرار گرفته است. این پژوهش برای مدیران این حقیقت را روشن می سازد که آنها با سرمایه گذاری بر رایش بازار داخلی نه تنها ضرر نمی کنند، بلکه به یک مزیت رقابتی از طریق بهبود عملکرد تجاری و افزایش رضایت مشتریان نیز دست می یابند.

کلانتری، (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان بررسی تأثیر شایستگی مدیران مدارس شهرستان دورود بر عملکرد آنان بیان می دارد که میانگین نظر مدیران و معلمان آنان در مورد میزان شایستگیهای مدیران پایینتر از حد مفروض بوده و بین دیدگاههای آنان نیز تفاوت معنی داری وجود دارد. همچنین میانگین نظر معلمان در مورد میزان عملکرد مدیران پایینتر از حد مفروض بود. به علاوه تحلیل دادهها نشان داد که شایستگیهای مدیران بر عملکردشان تأثیر دارد و از میان ۱۲ متغیر مفروض در مدل ذکر شده، متغیر مدیریت نوآوری بیشترین تأثیر را بر عملکرد آنان دارد.

کوچران<sup>۹</sup> (۲۰۰۹) نیز پژوهشی با عنوان "مطالعه شایستگی در دانشگاه ایالت اوهایو: توسعه یک مدل شایستگی برای بسط و گسترش سازمان در قرن ۲۱" انجام داده است. چهارده مورد از شایستگی های محوری که شناسایی کرد، عبارتند از: ارتباطات، یادگیری مستمر، عرضه خدمات به مشتری، تنوع، انعطاف پذیری و تغییر، روابط بین فردی، دانش توسعه، تخصص گرایی، مدیریت منابع، کار گروهی و رهبری، کاربرد فناوری و سازگاری با آن، تفکر و حل مساله، درک فهم دیگران و جوامع و خودفرمانی.

ادواردز<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۹) شایستگی های مدیریت را توسعه و پرورش کارکنان، ارتباطات، حل مساله، مدیریت تغییر، مهارت های فنی و وظیفه، تشکیل گروه، مدیریت عملکرد (وظیفه)، آگاهی بین فردی، یکپارچه کردن دیدگاه ها بیان کرده است. گروه پژوهشی<sup>۱۱</sup> بورگارت، چری، ملتسورویلارد (۲۰۰۶) چهارده نوع از شایستگی را برای مدیران شناسایی کردند. به اعتقاد آنها، شعور سیاسی، مهارت های تاکتیکی و راهبردی، آینده نگری و نوآوری، مدیریت پیچیدگی، سازگاری و یادگیری مستمر، رهبری، هوش هیجانی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت دانش، استفاده از ارزشهای اخلاقی، ارتباطات و مذاکره، مهارت های فنی، پذیرش حاکمیت جدید مدیریت عملکرد از شایستگی های مدیران هستند.

دوریف<sup>۱۲</sup> و همکاران (۲۰۱۲) در تحقیق با عنوان "آیا مدیران تمرکز بیش از حد بر روی عملکرد تجاری دارند" می گویند که برنامه های اصلی مدیریت حساب در بخش بانکداری در اولویت قرار دارند، به عنوان مزیت رقابتی برای تامین امنیت و وفاداری مشتری، این تحقیق در جستجوی بدست آوردن درک وسیع از چگونگی مدیریت حساب اصلی در بخش بانکداری است.

<sup>9</sup> -Cochran

<sup>10</sup> -Edwards

<sup>11</sup> -Bourgault, Carlih, Maltais

<sup>12</sup> Fabien Durif

## فرضیه ها

### فرضیه اصلی

شایستگی مدیران بر عملکرد تجاری در بانک کشاورزی تاثیر دارد.

فرضیه های فرعی:

شایستگی مدیران بر عملکرد مالی در بانک کشاورزی تاثیر دارد.

شایستگی مدیران بر عملکرد غیر مالی در بانک کشاورزی تاثیر دارد.

شایستگی مدیران بر عملکرد مشتری در بانک کشاورزی تاثیر دارد.

## روش تحقیق

روش مورد استفاده برای انجام این تحقیق روش پیمایش از نوع توصیفی و همبستگی است جامعه آماری مدیران بانک کشاورزی شامل ۱۵۲ نفر بوده روش نمونه گیری با توجه به تعداد مدیران و مشتریان موجود در هر شعبه یا قسمت تعیین شده است. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۱۰۹ نفر از مدیران محاسبه گردیده است. برای گردآوری داده ها از دو نوع پرسشنامه، شایستگی مدیران و عملکرد تجاری استفاده شده است. که در پرسشنامه شایستگی مدیران، سوالات ۱ تا ۴ مربوط به شاخص مهارت ارتباطی، سوالات ۵ تا ۸ مربوط به شاخص مهارت تصمیم گیری، سوالات ۹ تا ۱۲ مربوط به شاخص تشویق، نوآوری و تغییر و سوالات ۱۳ تا ۱۶ مربوط به شاخص ارتباطات کاری و سوالات ۱۷ تا ۲۱ مربوط به شاخص مهارت رهبری و سوالات ۲۲ تا ۲۵ مربوط به شاخص مهارت حرفه ای و سوالات ۲۶ تا ۲۹ مربوط به شاخص بکارگیری قابلیت های مثبت و سوالات ۳۰ تا ۳۳ مربوط به شاخص مهارت توسعه فعالیت تیمی و در پرسشنامه عملکرد سوالات ۱ تا ۳ مربوط به شاخص عملکرد مالی و سوالات ۴ تا ۸ مربوط به شاخص عملکرد غیر مالی و سوالات ۹ تا ۱۴ مربوط به شاخص عملکرد مشتری می باشد. جهت محاسبه پایایی پرسشنامه های پژوهش از روش همسانی درونی (آلفای کرونباخ و ضریب تصنیفی) استفاده شد.

جدول زیر مقادیر آلفای کرونباخ و دونیمه سازی را برای پرسشنامه شایستگی ارائه می دهد:

پایایی	آلفای کرونباخ	دونیمه سازی	تعداد سوال
پرسشنامه شایستگی	۰/۸۸۰	۰/۸۹۷	۳۳

نتایج جدول فوق تحلیل پایایی را برای پرسشنامه شایستگی نشان میدهد. همچنان که مشهود است مقادیر آلفای کرونباخ و دونیمه سازی به ترتیب برابر با ۰/۸۸ و ۰/۸۹ می باشد که نشان از پایایی مناسب و مطلوب پرسشنامه دارد. حداقل مجاز برای میزان پایایی ۰/۷۰ می باشد. سایر شاخص ها جهت بررسی تفکیکی سوالات نیز نشان از اهمیت تمام سوالات در افزایش پایایی دارد.

در ادامه جدول زیر مقادیر آلفای کرونباخ و دونیمه سازی را برای پرسشنامه عملکرد ارائه می دهد:

پایایی	آلفای کرونباخ	دونیمه سازی	تعداد سوال
پرسشنامه عملکرد	۰/۹۳۸	۰/۹۰۱	۱۴

نتایج جدول فوق تحلیل پایایی را برای پرسشنامه عملکرد نشان میدهد. همچنان که مشهود است مقادیر آلفای کرونباخ و دونیمه سازی به ترتیب برابر با ۰/۹۳ و ۰/۹۰ می باشد که نشان از پایایی مناسب و مطلوب پرسشنامه دارد. سایر شاخص ها جهت بررسی تفکیکی سوالات نیز نشان از اهمیت تمام سوالات در افزایش پایایی دارد. برای تجزیه و تحلیل داده ها پس از اطمینان از نرمال بودن جامعه از ضریب همبستگی پیرسون و برای دست یابی به میزان رابطه از تحلیل رگرسیون چند گانه استفاده شد. و نیز از نرم افزار SPSS نسخه ۱۹ برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شد.



جدول (۱) میانگین و انحراف معیار شایستگی و مؤلفه های آن در مدیران بانک کشاورزی

متغیر	میانگین	انحراف معیار
شایستگی	مهارت ارتباطی	۱۳/۶۳
	مهارت تصمیم گیری	۱۱/۳۹
	تشویق و نوآوری و تغییر	۱۱/۴۵
	ارتباطات کاری	۱۳/۲۱
	مهارت رهبری	۱۴/۳۵
	مهارت حرفه ای	۱۲/۷۴
	مهارت بکارگیری قابلیت های مثبت	۱۲/۴۳
	مهارت توسعه فعالیت تیمی	۱۲/۲۷
	نمره کل	۱۰۰/۰۱۵
		۱/۶۸
		۲/۰۱
		۲/۸۳
		۱/۸۱
		۳/۲۰
		۲/۱۸
		۲/۷۲
		۳/۰۴
		۱۳/۵۸

نتایج جدول (۱) نشان می دهد که میانگین (و انحراف معیار) مهارت ارتباطی ۱۳/۶۳ (و ۱/۶۸)، مهارت تصمیم گیری ۱۱/۳۹ (و ۲/۰۱)، تشویق و نوآوری و تغییر ۱۱/۴۵ (و ۲/۸۳)، ارتباطات کاری ۱۳/۲۱ (و ۱/۸۱)، مهارت رهبری ۱۴/۳۵ (و ۳/۲۰)، مهارت حرفه ای ۱۲/۷۴ (و ۲/۱۸)، مهارت بکارگیری قابلیت های مثبت ۱۲/۴۳ (و ۲/۷۲)، مهارت توسعه فعالیت تیمی ۱۲/۲۷ (و ۳/۰۴) و نمره کل شایستگی ۱۰۰/۰۱۵ (و ۱۳/۵۸) می باشد.

جدول (۲) میانگین و انحراف معیار عملکرد تجاری و مؤلفه های آن در مدیران بانک کشاورزی

متغیر	میانگین	انحراف معیار
عملکرد تجاری	عملکرد مالی	۸/۵۷
	عملکرد غیر مالی	۱۵/۷۹
	عملکرد مشتری	۱۶/۰۰
	نمره کل	۴۰/۳۷
		۲/۶۸
		۲/۵۴
		۴/۱۶
		۷/۵۳

نتایج جدول (۲) نشان می دهد که میانگین (و انحراف معیار) عملکرد مالی ۸/۵۷ (و ۲/۶۸)، عملکرد غیر مالی ۱۵/۷۹ (و ۲/۵۴)، عملکرد مشتری ۱۶/۰۰ (و ۴/۱۶) و نمره کل عملکرد تجاری ۴۰/۳۷ (و ۷/۵۳) می باشد. شایستگی مدیران بر عملکرد تجاری در بانک کشاورزی تأثیر دارد.

جدول (۳) ضرایب همبستگی شایستگی مدیران و عملکرد تجاری

متغیر	عملکرد تجاری	
	ضریب همبستگی	سطح معناداری
شایستگی	مهارت ارتباطی	۰/۳۵۰
	مهارت تصمیم گیری	۰/۳۶۸
	تشویق و نوآوری و تغییر	۰/۳۷۶
	ارتباطات کاری	۰/۳۳۹
	مهارت رهبری	۰/۴۹۵
	مهارت حرفه ای	۰/۲۵۷
	مهارت بکارگیری قابلیت های مثبت	۰/۳۳۷
	مهارت توسعه فعالیت تیمی	۰/۳۹۳
	نمره کل	۰/۵۳۵
		***./۰۰۰
		***./۰۰۰
		***./۰۰۰
		**./۰۰۱
		***./۰۰۰
		*./۰۱۱
		**./۰۰۱
		***./۰۰۱
		***./۰۰۰

نتایج جدول شماره (۳) در خصوص تاثیر شایستگی مدیران بر عملکرد تجاری نشان می دهد مهارت رهبری مدیران با ضریب همبستگی ۰/۴۹ بیشترین مقدار و مهارت حرفه ای با ضریب همبستگی ۰/۲۵۷ کمترین مقدار را به خود اختصاص داده است همچنین بنابر این که نمره کل شایستگی مدیران برابر با ۰/۵۳۵ می باشد لذا می توان گفت شایستگی مدیران با عملکرد تجاری در بانک کشاورزی همبستگی معناداری دارند. به این ترتیب فرضیه اصلی پژوهش تأیید می شود. شایستگی مدیران بر عملکرد مالی در بانک کشاورزی تأثیر دارد.

جدول (۴) ضرایب همبستگی شایستگی مدیران و عملکرد مالی

عملکرد مالی		متغیر
سطح معناداری	ضریب همبستگی	
*.۰/۰۲۳	۰/۲۲۹	مهارت ارتباطی
*.۰/۰۴	۰/۲۰۸	مهارت تصمیم گیری
**۰/۰۰۳	۰/۲۹۴	تشویق و نوآوری و تغییر
**۰/۰۰۴	۰/۲۸۵	ارتباطات کاری
***۰/۰۰۰	۰/۳۶۴	مهارت رهبری
***۰/۰۰۰	۰/۳۴۷	مهارت حرفه ای
*.۰/۰۲۲	۰/۲۳۲	مهارت بکارگیری قابلیت های مثبت
**۰/۰۰۶	۰/۲۷۶	مهارت توسعه فعالیت تیمی
***۰/۰۰۰	۰/۴۰۸	نمره کل

نتایج جدول شماره (۴) در خصوص تاثیر شایستگی مدیران بر عملکرد مالی نشان می دهد مهارت رهبری مدیران با ضریب همبستگی ۰/۳۶ بیشترین مقدار و تشویق و نوآوری با ضریب همبستگی ۰/۲۰ کمترین مقدار را به خود اختصاص داده است همچنین بنابر این که نمره کل شایستگی مدیران برابر با ۰/۴۰۸ می باشد لذا می توان گفت که شایستگی مدیران بر عملکرد مالی در بانک کشاورزی تأثیر دارد.

جدول (۵) ضرایب همبستگی شایستگی مدیران و عملکرد غیرمالی

عملکرد غیرمالی		متغیر
سطح معناداری	ضریب همبستگی	
**۰/۰۰۳	۰/۲۹۳	مهارت ارتباطی
***۰/۰۰۰	۰/۴۴۰	مهارت تصمیم گیری
***۰/۰۰۰	۰/۴۱۵	تشویق و نوآوری و تغییر
*.۰/۰۱۲	۰/۲۵۲	ارتباطات کاری
***۰/۰۰۰	۰/۳۴۷	مهارت رهبری
*.۰/۰۲۳	۰/۲۳۰	مهارت حرفه ای
***۰/۰۰۰	۰/۳۵۶	مهارت بکارگیری قابلیت های مثبت
**۰/۰۰۱	۰/۳۳۸	مهارت توسعه فعالیت تیمی
***۰/۰۰۰	۰/۴۸۷	نمره کل

نتایج جدول شماره (۵) در خصوص تاثیر شایستگی مدیران بر عملکرد غیرمالی نشان می دهد مهارت تصمیم گیری مدیران با ضریب همبستگی ۰/۴۴ بیشترین مقدار و مهارت حرفه ای با ضریب همبستگی ۰/۲۳ کمترین مقدار را به خود اختصاص داده است همچنین بنابر این که نمره کل شایستگی مدیران برابر با ۰/۴۸۷ می باشد لذا می توان گفت شایستگی مدیران با عملکرد غیرمالی در بانک کشاورزی تأثیر دارد دارند.



جدول (۶) ضرایب همبستگی شایستگی مدیران و عملکرد مشتری

عملکرد مشتری		متغیر
سطح معناداری	ضریب همبستگی	
**۰/۰۰۲	۰/۳۰۶	مهارت ارتباطی
**۰/۰۰۹	۰/۲۶۲	مهارت تصمیم گیری
*۰/۰۱۸	۰/۲۳۸	تشویق و نوآوری و تغییر
**۰/۰۰۶	۰/۲۷۵	ارتباطات کاری
***۰/۰۰۰	۰/۴۴۹	مهارت رهبری
*۰/۰۳۱	۰/۲۰۱	مهارت حرفه ای
*۰/۰۱۶	۰/۲۴۳	مهارت بکارگیری قابلیت های مثبت
**۰/۰۰۱	۰/۳۲۷	مهارت توسعه فعالیت تیمی
***۰/۰۰۰	۰/۴۰۷	نمره کل

نتایج جدول شماره (۶) در خصوص تأثیر شایستگی مدیران بر عملکرد مشتری نشان می دهد مهارت رهبری مدیران با ضریب همبستگی ۰/۴۴ بیشترین مقدار و مهارت حرفه ای با ضریب همبستگی ۰/۲۰ کمترین مقدار را به خود اختصاص داده است همچنین بنابر این که نمره کل شایستگی مدیران برابر با ۰/۴۰۷ می باشد لذا می توان گفت شایستگی مدیران بر عملکرد مشتری در بانک کشاورزی تأثیر دارد.

جدول (۶) نتایج تحلیل رگرسیون چند متغیری گام به گام شایستگی مدیران با عملکرد مالی

بانک کشاورزی

P	F	MS		DF	SS		مدل
۰/۰۰۰	۱۱/۱۹	۶۶/۷۴		۲	۱۳۳/۴۹		رگرسیون
		۵/۹۶		۹۵	۵۶۶/۵۱		باقیمانده
				۹۷	۷۰۰/۰۰		کل
T	ضرایب استاندارد	ضرایب غیر استاندارد		ARS	R2	R	متغیرهای پیش بین
	Beta	B	SE				
۰/۷۳۵	-	۱/۱۸۸	۱/۶۱۷	-	-	-	Constant
***۳/۸۳	۰/۳۶۴	۰/۳۰۵	۰/۰۸۰	۰/۱۲۳	۰/۱۳۲	۰/۳۶۴	مهارت رهبری
**۲/۶۲	۰/۲۵۵	۰/۳۱۴	۰/۱۲۰	۰/۱۷۴	۰/۱۹۱	۰/۴۳۷	مهارت حرفه ای

برای تعیین تأثیر، هر یک از متغیرهای شایستگی (مهارت ارتباطی، مهارت تصمیم گیری، تشویق و نوآوری و تغییر، ارتباطات کاری، مهارت رهبری، مهارت حرفه ای، مهارت بکارگیری قابلیت های مثبت و مهارت توسعه فعالیت تیمی) به عنوان متغیرهای پیش بین و عملکرد مالی به عنوان متغیر ملاک در معادله رگرسیون تحلیل شدند.

در جدول شماره (۶) میزان F مشاهده شده معنادار است و ۱۹ درصد از واریانس عملکرد مالی بانک کشاورزی توسط متغیرهای مهارت رهبری و مهارت حرفه ای تبیین می شود. با توجه به ضرایب بتا مهارت رهبری (B=۰/۳۶۴) و مهارت حرفه ای (B= ۰/۲۵۵) به ترتیب به عنوان قوی ترین متغیرها برای پیش بینی عملکرد مالی بانک کشاورزی می باشند. به عبارت دیگر مهارت رهبری و مهارت حرفه ای بیش از سایر مؤلفه های شایستگی بر عملکرد مالی بانک کشاورزی تأثیر دارند.

جدول (۷) نتایج تحلیل رگرسیون چند متغیری گام به گام شایستگی مدیران با عملکرد غیر مالی

بانک کشاورزی

مدل	SS	DF	MS	F	P
رگرسیون	۱۵۷/۵۰	۲	۷۸/۷۵	۱۵/۹۰	۰/۰۰۰
باقیمانده	۴۷۰/۴۲	۹۵	۴/۹۵		
کل	۶۲۷/۹۲	۹۷			
متغیرهای پیش بین	R	R2	ARS	ضرایب غیر استاندارد	T
				Beta	
Constant	-	-	۱/۳۴۸	۸/۴۷۸	***۶/۳۹
مهارت تصمیم گیری	۰/۴۴۰	۰/۱۹۴	۰/۱۱۶	۰/۵۵۶	***۴/۸۰
تشویق و نوآوری و تغییر	۰/۵۰۱	۰/۲۵۱	۰/۰۹۰	۰/۲۴۲	**۲/۶۹

\*  $P < 0.05$       \*\*  $P < 0.01$       \*\*\*  $P < 0.001$

برای تعیین تأثیر، هر یک از متغیرهای شایستگی (مهارت ارتباطی، مهارت تصمیم گیری، تشویق و نوآوری و تغییر، ارتباطات کاری، مهارت رهبری، مهارت حرفه ای، مهارت بکارگیری قابلیت های مثبت و مهارت توسعه فعالیت تیمی) به عنوان متغیرهای پیش بین و عملکرد غیر مالی به عنوان متغیر ملاک در معادله رگرسیون تحلیل شدند.

در جدول (۷) میزان F مشاهده شده معنادار است و با توجه به ضرایب بتا مهارت تصمیم گیری ( $B=0/440$ ) و تشویق و نوآوری و تغییر ( $B=0/269$ ) به ترتیب به عنوان قوی ترین متغیرها برای پیش بینی عملکرد غیر مالی بانک کشاورزی می باشند. به عبارت دیگر مهارت تصمیم گیری و تشویق و نوآوری و تغییر بیش از سایر مؤلفه های شایستگی بر عملکرد غیر مالی بانک کشاورزی تأثیر دارند.

جدول شماره (۸) نتایج تحلیل رگرسیون چند متغیری گام به گام شایستگی مدیران با عملکرد مشتری

بانک کشاورزی

مدل	SS	DF	MS	F	P
رگرسیون	۳۳۸/۳۶	۱	۳۳۸/۳۶	۲۴/۱۷	۰/۰۰۰
باقیمانده	۱۳۴۳/۶۴	۹۶	۱۳/۹۹		
کل	۱۶۸۲/۰۰	۹۷			
متغیرهای پیش بین	R	R2	ARS	ضرایب غیر استاندارد	T
				Beta	
Constant	-	-	۱/۷۴۴	۷/۶۳۰	***۴/۳۸
مهارت رهبری	۰/۴۴۹	۰/۲۰۱	۰/۱۱۹	۰/۵۸۳	***۴/۹۲

\*  $P < 0.05$       \*\*  $P < 0.01$       \*\*\*  $P < 0.001$

برای تعیین تأثیر، هر یک از متغیرهای شایستگی (مهارت ارتباطی، مهارت تصمیم گیری، تشویق و نوآوری و تغییر، ارتباطات کاری، مهارت رهبری، مهارت حرفه ای، مهارت بکارگیری قابلیت های مثبت و مهارت توسعه فعالیت تیمی) به عنوان متغیرهای پیش بین و عملکرد مشتری به عنوان متغیر ملاک در معادله رگرسیون تحلیل شدند.

در جدول (۹) میزان F مشاهده شده معنادار است. با توجه به ضرایب بتا مهارت رهبری ( $B=0/449$ ) به عنوان قوی ترین متغیر برای پیش بینی عملکرد مشتری بانک کشاورزی می باشد. به عبارت دیگر مهارت رهبری بیش از سایر مؤلفه های شایستگی بر عملکرد مشتری بانک کشاورزی تأثیر دارد.

جدول شماره (۱۰) نتایج تحلیل رگرسیون چند متغیری گام به گام شایستگی مدیران با عملکرد تجاری

بانک کشاورزی

P	F	MS	DF	SS	مدل		
۰/۰۰۰	۱۸/۲۲	۷۶۳/۲۶	۲	۱۵۲۶/۵۲	رگرسیون		
		۴۱/۹۰	۹۵	۳۹۸۰/۲۶	باقیمانده		
			۹۷	۵۵۰۶/۷۸	کل		
T	ضرایب استاندارد	ضرایب غیر استاندارد		R	R2	متغیرهای	
	Beta	B	SE			پیش بین	
*۲/۶۱	-	۱۴/۲۴۴	۵/۴۶۷	-	-	Constant	
***۵/۵۸	۰/۴۹۵	۱/۱۶۴	۰/۲۰۹	۰/۲۳۷	۰/۲۴۵	۰/۴۹۵	مهارت رهبری
*۲/۰۷	۰/۱۹۴	۰/۸۶۸	۰/۴۲۰	۰/۲۶۲	۰/۲۷۷	۰/۵۲۷	مهارت ارتباطی

\*  $P < 0.05$

\*\*  $P < 0.01$

\*\*\*  $P < 0.001$

برای تعیین تأثیر، هر یک از متغیرهای شایستگی (مهارت ارتباطی، مهارت تصمیم گیری، تشویق و نوآوری و تغییر، ارتباطات کاری، مهارت رهبری، مهارت حرفه ای، مهارت بکارگیری قابلیت های مثبت و مهارت توسعه فعالیت تیمی) به عنوان متغیرهای پیش بین و عملکرد تجاری به عنوان متغیر ملاک در معادله رگرسیون تحلیل شدند.

در جدول شماره (۱۰) میزان F مشاهده شده معنادار است و در حدود ۲۸ درصد از واریانس عملکرد تجاری بانک کشاورزی توسط متغیرهای مهارت رهبری و مهارت ارتباطی تبیین می شود. با توجه به ضرایب بتا مهارت رهبری ( $B=0/495$ ) و مهارت ارتباطی ( $B=0/194$ ) به ترتیب به عنوان قوی ترین متغیرها برای پیش بینی عملکرد تجاری بانک کشاورزی می باشند. به عبارت دیگر مهارت رهبری و مهارت ارتباطی بیش از سایر مؤلفه های شایستگی بر عملکرد تجاری بانک کشاورزی تأثیر دارند.

### نتیجه گیری

- فرضیه اول: شایستگی مدیران بر عملکرد مالی در بانک کشاورزی تأثیر دارد.

بنا به آزمون فرضیه، شایستگی مدیران تأثیر بالقوه بر عملکرد مالی بانک کشاورزی دارد همچنین ۱۹ درصد از واریانس عملکرد مالی بانک کشاورزی توسط متغیرهای مهارت رهبری و مهارت حرفه ای تبیین می شود. با توجه به ضرایب بتا مهارت رهبری ( $B=0/364$ ) و مهارت حرفه ای ( $B=0/255$ ) به ترتیب به عنوان قوی ترین متغیرها برای پیش بینی عملکرد مالی بانک کشاورزی می باشند. به عبارت دیگر مهارت رهبری و مهارت حرفه ای بیش از سایر مؤلفه های شایستگی بر عملکرد مالی بانک کشاورزی تأثیر دارند.

بنا به آزمون فرضیه دوم شایستگی مدیران بر عملکرد غیر مالی بانک کشاورزی تأثیر دارد. همچنین ۲۵ درصد از واریانس عملکرد غیر مالی بانک کشاورزی توسط متغیرهای مهارت تصمیم گیری و تشویق و نوآوری و تغییر تبیین می شود. با توجه به ضرایب بتا مهارت تصمیم گیری ( $B=0/440$ ) و تشویق و نوآوری و تغییر ( $B=0/269$ ) به ترتیب به عنوان قوی ترین متغیرها برای پیش بینی عملکرد غیر مالی بانک کشاورزی می باشند. به عبارت دیگر مهارت تصمیم گیری و تشویق و نوآوری و تغییر بیش از سایر مؤلفه های شایستگی بر عملکرد غیر مالی بانک کشاورزی تأثیر دارند.

- بنا به آزمون فرضیه سوم شایستگی مدیران بر عملکرد مشتری در بانک کشاورزی تأثیر دارد. همچنین ۲۰ درصد از واریانس عملکرد مشتری بانک کشاورزی توسط متغیر مهارت رهبری تبیین می شود. با توجه به ضرایب بتا مهارت رهبری ( $B=0/449$ ) به عنوان قوی ترین متغیر برای پیش بینی عملکرد مشتری بانک کشاورزی می باشد. به عبارت دیگر مهارت رهبری بیش از سایر مؤلفه های شایستگی بر عملکرد مشتری بانک کشاورزی تأثیر دارد.

- بنابه آزمون فرضیه اصلی شایستگی مدیران بر عملکرد تجاری در بانک کشاورزی تأثیر دارد. همچنین حدود ۲۸ درصد از واریانس عملکرد تجاری بانک کشاورزی توسط متغیرهای مهارت رهبری و مهارت ارتباطی تبیین می شود. با توجه به ضرایب بتا مهارت رهبری ( $B=0/495$ ) و مهارت ارتباطی ( $B=0/194$ ) به ترتیب به عنوان قوی ترین متغیرها برای پیش بینی عملکرد تجاری بانک کشاورزی می باشند. به عبارت دیگر مهارت رهبری و مهارت ارتباطی بیش از سایر مؤلفه های شایستگی بر عملکرد تجاری بانک کشاورزی تأثیر دارند.

## بحث

با توجه به نتایج تحقیق می توان گفت که شایستگی مدیران تأثیر بسزایی بر عملکرد تجاری اعم از عملکرد مالی و غیر مالی و عملکرد مشتری دارد لذا وجود و کاربرد مدیران شایسته ( دارای مهارت های ارتباطی ، تصمیم گیری ، تشویق و نوآوری و تغییر ، ارتباطات کاری ، رهبری ، حرفه ای ، بکارگیری قابلیت های مثبت ، توسعه فعالیت تیمی) در بانک کشاورزی می توان عامل موفقیت و عملکرد مناسب باشد. بازار بسیار پویا، تغییرات دائم تقاضاهای مشتریان، رقابت شدید، لزوم کنترل دقیق و مدیریت ریسک تنها برخی از ویژگیهای فضای کسب و کاری است که بانکها همواره با آن مواجه هستند. و مدیران با شایستگی خود میتوانند بسیاری از چالشهایی که بخشهای مختلف بانکها با آن مواجه هستند را پوشش دهند. مدیریت کارکردن با و به وسیله دیگران است ضمن آنکه مدیران وظایف و فعالیتهای متنوع و پیچیده ای انجام می دهند. هیچ مدیری نمی تواند برای انجام کارهای مربوط به شغلش تنها بر کوشش های فردی خود تکیه کند. بر این اساس داشتن مهارت و توانمندی های مختلفی برای مدیران صرف نظر از نوع فعالیت و مأموریت سازمان شان ضرورت پیدا می کند. مدیر باید قادر باشد کارهایی که افراد او انجام خواهند داد را برنامه ریزی کند، معیارهایی که باید به آنها رسید را تعیین کند، آنها را سازمان دهد، وظایف را مشخص کند و سرانجام دقت کند که جریان فعالیت های افراد و بخش های مختلف با یکدیگر هماهنگ باشد. در تمام این فعالیت ها مدیران از مهارت هایی بهره می گیرند که در اصطلاح به آنها مهارت های مدیریتی گفته می شود. اهمیت مدیریت و توسعه، توجه به مدیریت را در الویت قرار داده است امروزه در مقایسه با گذشته ایفای نقش مدیریت یا به عبارتی هماهنگ ساختن فعالیت ها و امکانات سازمان در جهت وصول به اهداف سازمان، به لحاظ وسعت ارتباطات، قلمرو و پیچیدگی اهداف و وظایف سازمان و نیز گسترش پیچیدگی افکار و انتظارات کارکنان و مهارت های استفاده از تجهیزات بسیار دشوارتر شده است. با توجه به مواردی که اشاره شد چنین به نظر می آید که مدیران جهت رسیدن به اهداف مورد نظرشان نیازمند داشتن مهارت هایی می باشند. امروزه سازمان ها به مدیران و کارکنان اثربخش و کارآمد نیاز دارند تا بتوانند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه جانبه دست یابند و به طور کلی کارایی و اثربخشی سازمان ها به کارایی و اثر بخشی نیروی انسانی در آن سازمان ها بستگی دارد. با نگرش به یافته های این پژوهش، مسئله ای مهم برای مدیران این است که در موقعیتهایی گام بگذارند و در موقعیتهایی باقی بمانند که بتوانند وظیفه ی خود را بهتر و شایسته تر انجام دهند. از آنجایی که تحقق اهداف سازمانی، نیازمند مدیرانی است که از توانمندی، تجربه، دانش و مهارت های مدیریتی برخوردار باشند، اگر مدیران شیوه ی رهبری خود را بشناسند و بتوانند اندازه ی کنترل موقعیت شغلی خود را تعیین و مشخص کنند، آنگاه خواهند توانست رهبری را به نحو اثربخش تر انجام دهند.

## منابع و مآخذ

۱. فردی آذر، علیرضا (۱۳۹۱) مدل تطبیق AHP و TOPSIS برای اندازه گیری مهارت های مدیریت، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران
۲. تقی زاده جورشری، محمدرضا طالقانی، محمد (۱۳۹۳) ارزیابی رابطه بازار گرایی با عملکرد: نقش رضایت کارکنان و مشتریان در شعب یک بانک، بررسی های بازرگانی، شماره ۶۸.
۳. زاهدی، شمس السادات؛ ابراهیم پور، حبیب؛ خلیلی، حسن. (۱۳۹۲) نقش رهبری تحول گرا بر عملکرد تجاری: مطالعه ای در شرکت گاز استان تهران، مدیریت دولتی، دوره ۵، شماره ۱

۴. دیانتی، م و عرفانی، م (۱۳۸۸) شایستگی؛ مفاهیم و کاربردها. نشریه مدیریت تدبیر ۲۰۶
۵. صفایی دریاکناری، سمانه و نادر صالحی، (۱۳۹۵) تاثیر گرایش بازار داخلی بر عملکرد تجاری با نقش میانجی شایستگی سازمانی، کیفیت درک شده و رضایت مشتریان، سومین همایش علمی پژوهشی یافته های نوین علوم مدیریت، کارآفرینی و آموزش ایران، تهران،
۶. صفر زاده، حسین؛ تدین، اعظم و حرمحمدی، مریم (۱۳۹۱) بررسی تأثیر استراتژی های مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمانی، فصلنامه علمی پژوهشی دانشکده بهداشت یزد، دوره یازدهم، شماره ۱.
۷. عباسی، سلیم؛ جلالی فراهانی، مجید؛ علی دوست فرخی، ابراهیم (۱۳۹۳). بررسی ارتباط بازاریابی درونی با مشتری گرایی در اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان، پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی، سال سوم، شماره ۲.
۸. اکرامی، محمود و رجب زاده، سمیه (۱۳۹۰)، «توسعه مؤلفه های مقیاس سنجش شایستگی مدیران»، فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، شماره ۷۷، صص ۴۹-۷۰.
۹. دهقانان، حامد (۱۳۹۱)، «مدیریت بر مبنای شایستگی»، مجله مجلس و راهبرد، شماره ۵۳، صص ۱۱۷-۱۵۰.
۱۰. کرمی، مرتضی و صالحی، مسلم (۱۳۹۲). توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی: رویکردی نوین در آموزش و توسعه مدیران. تهران: انتشارات آبیژ.
۱۱. کلانتری، حبیب (۱۳۹۰) بررسی تأثیر شایستگی مدیران مدارس شهرستان دورود بر عملکرد آنان، فصلنامه پژوهشی در نظام های آموزشی، دوره ۱۰
۱۲. نهاری، ابراهیم (۱۳۹۶)؛ بررسی تأثیر شایستگی مدیران بر عملکرد تجاری واحدهای تولیدی بزرگ استان اردبیل، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل
13. Lee, Y. K. Kim, S. H. Seo, M. K. & Hight, S. k. (2015). Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 28-37.
14. Lopez-Nicolas, C. & merno-Cerdan, A. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31, 502-509
15. Bourgault, J., Charih, M., Maltais, D., & Rouillard, L. (2006). Hypotheses concerning the prevalence of competencies among government executives according to three organizational variables. *Public personnel management*, 35, 89-119.
16. Chyung, S. Y., Stepich, D., & Cox, D. (2006). Building a competency-based curriculum Architecture Educates 21ST century Business practitioners, *Journal of Education for to Bussiness*, vol.106, pp.45-59.
17. Clark, J. & Armit, K. (2010). Leadership competency for doctors: a framework, *Leadership in Health services*, vol.23, pp.32-47
18. Cochran, G. R., B. S., M. S. (2009). Ohio State University Extension Competency Study: Developing a Competency Model for a 21st Century Extension Organization. Dissertation for Degree of Doctor of Philosophy in the Graduate School of The Ohio State University.
19. Edwards, A. (2009). Competency modeling as an antecedent for effective Leadership development and succession planning within the public social services environment, Dissertation for Degree of Doctor of Philosophy, the Benedictine University.
20. Freudenberg, R. (2004). Competency modeling, <http://www.training.fema.gov/emiweb/edu>.
21. Mojab, F., Zafarian, R., & Dazian Azizi, A.H. (2011). Applying competency based Approach for Entrepreneurship education, *Procedia and Behavioral Sciences*, vol.12, pp. 436-447.
22. Viitala, R. (2010). Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model, *Journal of workplace learning*, vol.7, no.6, pp.436-451.
23. Wang Y-D (2011). Exploring human resource (HR) account managers competency in semiconductor industry, *African Journal of Business Management*, vol.5, no.22, pp.9412-28.